

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма
Кафедра теоретических основ и менеджмента
физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ В.М. Гелецкий
« ____ » _____ 2020 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ НА ПРИМЕРЕ
ФУТБОЛЬНОЙ ШКОЛЫ «ЮНИОР» г. КРАСНОЯРСК**

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель _____ канд. экон. наук, доцент М.С. Злотников

Выпускник _____ И. В. Семенов

Рецензент _____ канд. пед. наук, доцент Н.В. Соболева

Нормоконтролер _____ Д.О. Лубнин

Красноярск 2020 г

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Оптимизация управления учреждением на примере футбольной школы «Юниор» г. Красноярск» выполнена на 74 страницах, содержит 13 рисунков, 17 таблиц, 1 приложение, 76 использованных источника.

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ, АУТСОРСИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ.

Таким образом, **актуальность исследования** определяется необходимостью проведения анализа системы управления организации, для разработки путей ее совершенствования.

Объект исследования - ООО «Футбольная школа «Юниор» г. Красноярск.

Предмет исследования - система управления организацией.

Цель исследования - разработка путей повышения эффективности управления на примере футбольной школы «Юниор» г. Красноярск.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические основы управления организацией и уточнить методы и формы управления предприятием, а также изучить факторы эффективности управления организацией;
2. Проанализировать деятельность и экономическое состояние компании ООО «Футбольная школа «Юниор» г. Красноярск;
3. Исследовать состояние системы управления;
4. Разработать пути улучшения системы управления через внедрение проекта аутсорсинга и оценить эффективность внедрения.

Теоретическая значимость работы заключается в обобщении теоретических аспектов анализа эффективности управления для их практического применения.

Практическая значимость исследования заключается в возможности реализации представленных результатов исследования в деятельности ООО «Футбольная школа «Юниор» г. Красноярск.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления организацией.....	7
1.1 Состав и структура системы управления организацией.....	7
1.2 Зарубежный опыт управления предприятием и понятие эффективности управления.....	25
2 Анализ деятельности предприятия «ФШ Юниор» г. Красноярск.....	34
2.1 Информационная карта предприятия.....	34
2.2 Выявление проблемы в работе «ФШ Юниор».....	40
2.3 Аутсорсинг (попытка внедрения).....	43
3 Оптимизация управления путем внедрения аутсорсинга.....	46
3.1 Анализ структуры предприятия замена и упразднение должностей	46
3.2 Анализ рынка Аутсорсинга в г. Красноярске.....	48
3.3 Проект замены, стоимость.....	50
3.4 Социально - экономическая эффективность передачи услуг на аутсорсинг.....	56
Заключение.....	62
Список использованных источников.....	64
Приложение.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Одним из главных аспектов эффективной деятельности предприятия является постоянный поиск путей повышения эффективности управления организацией [68]. На сегодняшний день специалистами в области управления выделяется ряд способов, которые лежат в основе повышения эффективности деятельности предприятия [51]. Эти способы, как правило, ориентированы на руководителя предприятия, на его личностные и профессиональные качества, которые он использует при планировании деятельности организации, руководство которой он осуществляет [34].

Ряд способов направлены на отдельные элементы в структуре управления организацией, они могут заключаться, как во внедрении новых элементов, а также упразднения действующих [27]. Деятельность направленная на повышение эффективности управления предприятием зачастую берет свое начало с того элемента в структуре управления организацией, модернизация которого для предприятия представляет наибольшую значимость [3]. Но при ведении деятельности по совершенствованию системы управления предприятием стоит обращать пристальное внимание на то, что между элементами, которые входят в состав структуры управления, имеется четкая оптимизированная и установленная связь. Наиболее распространёнными путями повышения эффективности деятельности организации является работа по совершенствованию системы управления или организационной структуры. К такой деятельности можно отнести упрощение существующей структуры управления и распределение действующих полномочий, среди руководителей организации обращая внимание на уровень их квалификации и компетентности [11].

Это далеко не весь спектр возможных путей совершенствования системы управления, направления которых определяются только после всестороннего анализа.

Таким образом, **актуальность исследования** определяется необходимостью проведения анализа системы управления для разработки путей ее совершенствования.

Цель исследования - разработка путей повышения эффективности управления на примере Футбольной школы «Юниор» г. Красноярск.

В соответствии с поставленной целью в работе определены следующие **задачи исследования**:

1. Проанализировать теоретические основы управления организацией и уточнить методы и формы управления предприятием, а также изучить факторы эффективности управления организацией;
2. Проанализировать деятельность и экономическое состояние компании Футбольная школа «Юниор» г. Красноярск;
3. Исследовать состояние системы управления;
4. Разработать пути улучшения системы управления через внедрение проекта аутсорсинга и оценить эффективность внедрения.

Объект исследования - «Футбольная школа «Юниор» г. Красноярск.

Предмет исследования - система управления организацией.

Теоретической и методологической основой работы стали общие методы научного познания – методы единства анализа и синтеза, методы статистики и экспертных оценок, экономический анализ, метод вторичного маркетингового исследования, анализ внешней среды.

Информационной основой исследования являются данные информационно-аналитических агентств, материалы глобальной сети Интернет, материалы научных и периодических изданий, материалы Футбольная школа «Юниор» г. Красноярск.

Теоретическая значимость работы заключается в обобщении теоретических аспектов анализа эффективности управления для их практического применения.

Практическая значимость исследования заключается в возможности реализации представленных результатов исследования в деятельности Футбольная школа «Юниор» г. Красноярск.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цели, задачи, объект, предмет исследования и степень разработанности проблемы, обозначена теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе проведен анализ методов управления организацией, исследован Российский и Зарубежный опыт управления, изучены возможные оценки и факторы эффективности.

Во второй главе рассмотрены условия функционирования объекта исследования, экономические результаты, проведен анализ системы управления.

В третьей главе разработаны пути повышения эффективности системы управления через внедрение проекта аутсорсинга, а также исследован рынок аутсорсинга г. Красноярска и оценена эффективность проекта.

В заключении изложены основные результаты исследования в виде научных выводов.

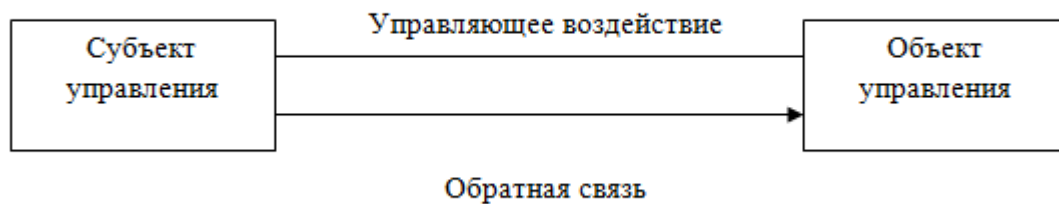


Рисунок 2 –Упрощенная схема управления организацией [43]

Управленческие воздействия реализуются с помощью основных функций управления, взаимосвязь и взаимодействие которых образуют замкнутый повторяющийся цикл управления, как показано на рисунке 3.

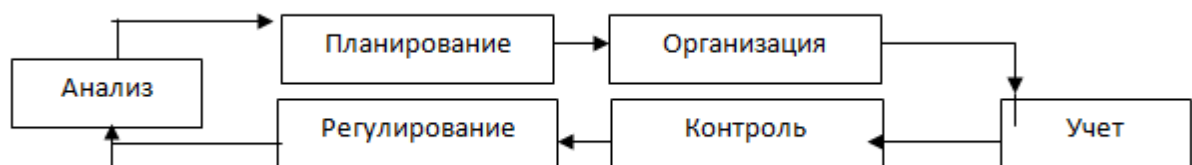


Рисунок 3 -Цикл управления организацией характеризующийся замкнутым типом [53]

Цель управления (менеджмента) – повышение эффективности процессов организации и увеличение прибыли, для тех из них, которые имеют коммерческую направленность.

Задача менеджмента организации состоит в определении подцелей, достижение которых происходит за счёт выполнение одной или нескольких специально определённых работ или видов деятельности, или же системы работ. Стоит отметить, что эти работы по достижению подцели должны быть исполнены в четко установленные сроки, в результате выполнения деятельности направленной на совершенствование управления организацией [64].

Определяют четыре группы задач, которые оказывают влияние на эффективность функционирования организации:

К первой группе относятся задачи, которые оказывают существенное влияние на технологию производства, это задачи, направленные на разработку инноваций и на коммерциализацию деятельности.

Ко второй группе задач относятся задачи, достижение которых оказывает существенное влияние на деятельность организации, посредством участия в деятельности промежуточных организационных форм. К этой группе задач относятся задачи маркетинговой деятельности организации, стратегического планирования деятельности организации, а также ресурсное планирование и ориентация на бюджетные ассигнования.

К третьей группе задач относятся задачи, которые оказывают непосредственное влияние на достижение задач первой и второй группы. Таким образом, к третьей группе задач относятся функции учета, контент - анализа и аудита деятельности организации.

К четвёртой группе задач относятся те задачи, достижения которых не оказывает существенного влияния на ведение процесса деятельности организации, но достижение которых сулит повышению эффективности функционирования деятельности организации - это различные вспомогательные процессы [73].

Система управления состоит из следующих подсистем: структурно-функциональную, информационно-поведенческую и подсистему саморазвития.

Кратко их рассмотрим.

1. Структурно – функциональная подсистема - единство организации, технологии и методов управления деятельностью организации [39].

Структурно функциональная подсистема включает в себя

- объединение органов управления, которые выполняют при осуществлении деятельности организации, закрепленные за ними функциональные обязанности;
- объединение средств и методов, при использовании которых выполняется воздействие органов управления.

2. Информационно - поведенческая подсистема включает в себя:

- ориентацию на достижение идеологии и ценностей управленческой деятельности с четкой ориентацией на систему управления организацией;
- ориентацию на внутренние интересы и нормативы в поведении непосредственных участников осуществления процесса, направленного на деятельность управления организацией.
- ориентацию на информирование всех участников процесса управления организацией, а также обеспечения информационного и коммуникационного сопровождение процесса управления организацией [22].

Информационно – поведенческая подсистема должна включать:

- цели организации
- управленческую идеологию
- интересы и критериально - нормативную базу работников управления
- процедуры и организацию управленческой деятельности.

Волкова, Н.А. [15] выделяет несколько типов информационно – поведенческих подсистем.

1. Формальная - характеризуется отсутствием вовлеченности в деятельность, регламенты присутствуют формально, не обновляются и не происходит улучшение в соответствии с требованиями среды.

2. Псевдо - вовлеченная поведенческая подсистема характеризуется:

- отсутствием безразличного отношения, которое характерно для формальной поведенческой подсистемы, но стоит отметить, что отсутствует явная заинтересованность в осуществлении повышения эффективности и уровня функционирования коллектива, который вовлечен в осуществлении деятельности организации.
- присутствием четко выраженного недоверия, а также ярко выраженной конфликтности в отношениях, среди лиц, осуществляющих управленческую деятельность организации.
- присутствием ярко выраженного стремления к присвоению заслуг и результатов деятельности членов коллектива, за счет проведения организационных и руководящих перестроек.

- преобладание личностных целей и интересов, которые располагаются вне пределов интересов функционирующей организации.
- существованием неформально созданных и функционирующих противодействующих групп лиц среди участников коллектива.
- недостаточной системой информирования о деятельности и функционировании организации, либо слабо развитой, либо недостаточно функционирующей.
- существованием ориентации на предвзятые ограничения, а также на использование и получение различного рода информации о деятельности организации, также присутствует преднамеренное искажение данной информации.
- характерным и культивируемым осуществлением неформальных собраний членов коллектива, распространено практически по всей организации кулуарное обсуждение и направленное искажение информации.

3. Информационно - поведенческая подсистема, заинтересованная в конечном результате повышения эффективности деятельности организации:

- Для такой подсистемы являются характерными направленная заинтересованность на конечный результат функционирования система управления.
- Характерна стратегия, направленная на повышение духа коллективизма, уровня сотрудничества, достижения в совместной деятельности, открытости и доброжелательности при ведении деловых отношений, а также направленная деятельность на прекращение возникающих конфликтных ситуаций в коллективе.
- Характерна ориентация на достижение высоких результатов посредством повышения уровня доверительных отношений, ведения трудовой деятельности, направленность на повышение квалификации и уровня развития членов коллектива, поскольку это является главным компонентом улучшения качества деятельности организации.
- Для такой подсистемы является характерной работа в группах, но зачастую групповая работа носит декларативный характер.

- Приветствуется активность членов коллектива при ведении деятельности.

- Приветствуются значение информированности о деятельности коллектива организации.

- Распространена доброжелательная атмосфера, приветствуются проведение открытых обсуждений и брифингов, а также присутствует ориентация на открытость в озвучивании собственного мнения.

4. Оптимальный тип информационно - поведенческих подсистем, характеризуется:

- оптимальным соотношением интересов личности и стремлением к достижению высокого результата деятельности организации.

- направленной ориентацией на достижение конечного результата деятельности.

- стабильно высоким уровнем самоорганизации и саморазвития среди участников ведения деятельности организации.

- повышенным уровнем доверия и открытости среди участников и сотрудников организации.

- положительным восприятием нововведений, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации.

- оптимальным уровнем информационной открытости среди сотрудников организации.

- информационные знания являются важным элементом функционирования системы управления организацией.

- использованием в процессе деятельности современных технологических эффективных средств, направленных на работу с получением информации [15].

Именно 4 тип информационно поведенческой под системы является наиболее адекватным и часто реализующимся базисом, направленным на развитие и саморазвитие системы управления организацией [19].

Для осуществления деятельности в рамках вышеперечисленных групп задач, направленных на повышение эффективности управленческой деятельности, в составе организации должны осуществляться определённые технологии, а также действовать люди с соответствующими компетенциями - менеджеры и специалисты в области управления организацией [52].

Жизненный цикл организации складывается из трех направленных процессов - это привлечение ресурсов из внешней среды, производство продукта деятельности и передача произведенного продукта на реализацию во внешнюю среду [57].

Менеджмент организации - это целенаправленный процесс по созданию структуры организации и системы управления через осуществление и достижение целей и задач, а также разработки и стратегическому планированию по достижении цели и подцелей системы управления организацией. К субъектам менеджмента относят лиц, имеющих профессиональную подготовку и необходимый уровень компетенций в области менеджмента организации [2].

Процесс реализации управления организации со стороны его содержания можно охарактеризовать исходя из его функций.

К функциям менеджмента можно отнести организацию непосредственного ведения организационной деятельности, выполнение планирования зачастую стратегического, деятельность организации, координирование системы управления, а также мотивацию сотрудников и руководителей на достижение поставленных целей [6].

Реализация функции менеджмента осуществляется за счёт выполнения необходимых условий для повышения эффективности производительности деятельности организации, а также непосредственно через повышение эффективности деятельности трудовых коллективов [14].

По мнению Кнорринг В. И. менеджеры организации осуществляют ведущую роль в осуществлении эффективной деятельности предприятия. Но стоит отметить, что зачастую, специалист в области менеджмента занимает различные должности в организации, осуществляет разнообразные задачи, в зависимости от его

функциональных обязанностей, так или иначе, деятельность грамотного менеджера в организации строится в соответствии на достижение результата, который ставит перед собой руководство организации [31].

Несмотря на все вышеперечисленные обстоятельства, стоит отметить, что не существует идеализированной или универсальной системы менеджмента организации, поскольку каждая организация является индивидуально действующей структурой. Другими словами, каждая организация является уникальным объектом управления [14]. Следовательно, для повышения эффективности деятельности организации, каждое предприятие должно быть ориентировано на разработку индивидуальной модели развития. Стоит привести факторы, на которые, по мнению ряда авторов и специалистов в области менеджмента организации, стоит ориентироваться при разработке модели управления организацией. К таким факторам относятся, собственно, размер организации, характер продукта, который производит организация, а также особенности внешней среды, в направлении которой происходит реализация продукции организации [37].

Исходя из понимания того, что основным субъектом ведения эффективной управленческой деятельности в организации являются менеджеры, стоит рассмотреть разнообразные роли, которые отводятся специалистам в области менеджмента в управлении организацией [44].

Авторами и специалистами в области менеджмента управления организацией выделяют три роли [49]:

1. Принятие стратегических решений. Менеджер организации выделяет направление стратегического планирования и развития организации, в его обязанности входит ориентация на движение организации в необходимом направлении, также в обязанности менеджера входит оптимизация ресурсного обеспечения.

2. Информирование. Менеджер, осуществляющий управленческую деятельность, производит поиск необходимой информации о состоянии внешней среды организации, а также внутренней среды компании, производя анализ и систематизирование полученной информации, и проведенный анализ представляет

вышестоящему руководству, информируя о разнообразных исходах при её использовании.

3. Руководящая должность. Менеджер осуществляет деятельность, направленную на руководство организации, в его обязанности входит формирование взаимоотношений в рамках организации, как внутри компании, так и во взаимоотношениях с внешней средой.

Управление осуществляется в организации. Организация - это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять [54].

Организации действуют в определенных границах, которыми служат капитал, численность сотрудников, ресурсы, вид деятельности. Границы деятельности закреплены Уставом, учредительным договором.

Организационная структура - это упорядоченная совокупность связанных элементов, распределяющих полномочия и ответственность для достижения целей организации [59].

Конфигурация аппарата управления иначе называется организационной структурой, которая имеет свои законы проектирования.

В основу всей методологии проектирования структур должно быть положено четкое формулирование целей организации. Сначала - цели, а затем - механизм их достижения. При этом организация рассматривается как многоцелевая система, поскольку ориентация на одну цель не отражает ее движение к достижению основной стратегической цели. Как правило, производится декомпозиция целей в виде дерева целей [68].

Требования к разработке организационных структур содержат некоторые общие правила:

- при формировании структуры учитываются функции управления;

- одна и та же функция не может быть закреплена за двумя подразделениями;

- за одним субъектом нельзя закреплять более 7 единиц управления.

При проектировании организационной структуры необходимо решение следующих вопросов:

- уровень и документальное оформление формализации управления;
- кем и с какой периодичностью принимаются решения;
- системность организационной структуры.

Согласно Генри Минцбергу, структура должна отвечать двум фундаментальным условиям – разделению труда на отдельные задачи и координации действий по их решению [60].

Типология структур организации по Минцбергу приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Типология структур организации по Г. Минцбергу

Структурная конфигурация	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации	Тип децентрализации
Простая структура	Прямой контроль	Стратегический апекс	Централизация вертикальная и горизонтальная
Механистическая бюрократия	Стандартизация рабочих операций	Техноструктура	Децентрализация горизонтально ограниченная
Профессиональная бюрократия	Стандартизация по навыкам и знаниям	Операционное ядро	Децентрализация вертикальная и горизонтальная
Дивизиональная структура	Стандартизация по выпуску продукции	Срединная линия	Децентрализация ограничена вертикально
Адхократия	Согласование действий	Вспомогательный персонал	Децентрализация избирательная

Параметры всех конфигураций приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Параметры пяти конфигураций

	Простая структура	Механистическая бюрократия	Профессиональная бюрократия	Дивизиональная форма	Адхократия
Основной координационный механизм	Прямой контроль	Стандартизация труда	Стандартизация квалификации	Стандартизация выпуска	Взаимное согласование
Ключевая часть организации	Стратегический апекс	Техноструктура	Операционное ядро	Срединная линия	Вспомогательный штат и операционное ядро
Специализация рабочих заданий	Незначительная специализация	Значительная горизонтальная и	Незначительная формализация, бюрократическое	Значительная формализация деятельности	Незначительная формализация, органическое управление
Формализация	Незначительная	Значительная	Стандартизация квалификации	Стандартизация выпуска	Взаимное согласование
Особенности поведения, бюрократическое/ органическое	формализация, органическое	формализация, бюрократическое	Операционное ядро	Срединная линия	Вспомогательный штат и операционное ядро
Группирование единиц	Обычное	Обычное	Значительная горизонтальная специализация	Горизонтальная и вертикальная специализация между подразделениями и головным офисом	Значительная горизонтальная специализация
Системы планирования и контроля	Ориентация на планирование и контроль	Планирование действий	Незначительное планирование и контроль	Значительный контроль над исполнением	Ограниченное планирование действий

Структура управления организации характеризуется постоянным ведением деятельности, направленной на совершенствование её организационной структуры, но стоит отметить, что производимые реорганизации должны быть соизмеримы по уровню развития предприятия. Определить оптимальный уровень развития

К административным методам относятся следующие группы методов:

1. Методы организационно-стабилизационные. К ним относят действующие федеральные и муниципальные законы, нормативно-правовые акты, уставную деятельность организации, государственные стандарты, а также другие нормативно-правовые документы, которые определяют вовлеченность персонала в деятельность организации.

2. Методы организационного воздействия. К таким методам относят: внутренние инструкции и служебные распоряжения, действующие на территории избранной организации, к ним относят внутренний распорядок труда, а также различные положения, которые регламентируют осуществление деятельности сотрудниками данной организации. Другими словами, это те группы методов, которые определяют пути организации рабочего процесса персонала.

3. Методы распорядительные. К ним относятся разнообразные приказы, изданные внутри организации, а также распоряжения. Непосредственное использование распорядительных методов происходит в течение оперативного и стратегического руководства деятельностью работников организации, зачастую распорядительные методы направлены на определение деятельности сотрудников, которая не входит в их постоянные административные обязанности.

4. Методы дисциплинарные. К дисциплинарным методам относятся методы, которые направлены на использование в отношении сотрудников разнообразных негативных формулировок, за неисполнение ими служебных обязанностей в рамках текущей организации. К таким методам относят разнообразные штрафы и выговоры и т.д., но данные методы не должны противоречить действующему федеральному законодательству в области охраны труда и трудовому кодексу Российской Федерации [10].

Зачастую административные методы, направленные на организацию работы сотрудников компании используются в тех организациях, где действует авторитарный стиль введения деятельности руководством компании.

К методам управления персоналом стоит отнести экономические методы управления. Они характеризуются направленностью на финансовое и

материальное стимулирование работников компании. Методы экономического управления персоналом подразделяются на две основные группы [18].

Первая группа методов – те методы, которые используются повсеместно, к ним относятся разнообразные системы налогообложения и системы кредитования.

Ко второй группе методов относятся те методы экономического управления, которые применяются непосредственно в самой компании - это разнообразные формы материального поощрения труда сотрудников. Методы, которые направлены на возложение ответственности сотрудников компании за качество производимой продукции и ведение деятельности в рамках действующей организации на должном уровне. Для высшего руководства компании стоит выделить экономические методы, которые направлены на стимулирование деятельности руководства, на повышение результативности ведения производственной деятельности компании [28].

К третьей группе методов управления персоналом относятся различные социально-психологические методы, которые направлены на повышение уровня доброжелательности и открытости во взаимоотношениях в коллективе компании. Зачастую, такие методы, направлены на воздействие на моральный и психологический дух внутри коллектива. В рамках социально психологических методов применяются разнообразные направления улучшения рабочей обстановки, рабочего климата, поощрение должного поведения внутри компании и осуществления эффективной деятельности, для мотивации сотрудников в достижении стратегических целей по повышению эффективности производительности организации [40].

Рассмотрим более подробно социально-психологические методы управления персоналом:

1. Набор в организацию людей со схожими взглядами на жизнь, со схожим характером и типом личности, для осуществления и обеспечения положительного климата внутри организации, а также поощрение творческих начинаний сотрудников.

2. Создание благоприятного имиджа руководители компании среди подчиненных. Заключается в том, что руководитель компании не должен противопоставлять себя подчиненным, а наоборот показывать то, что он часть команды, целью которой является повышение эффективности деятельности организации.

3. Определение к пониманию сотрудниками действующих целей и направлений деятельности организации. Каждый сотрудник должен понимать ради чего он осуществляет свою деятельность в компании, а также он должен понимать свою роль в достижении намеченных компанией целей и задач [73].

Таблица 3 – Методы управления персоналом

Группа методов	Методы	Мотив использования
Административные	Организационно-стабилизационные Организационного воздействия Распорядительные Дисциплинарные	Осознание сотрудниками необходимости ведения трудовой деятельности в должном соответствии с нормами трудовой дисциплины.
Экономические	Централизованные Экономические системы организации	Поощрения сотрудниками материальными средствами через премирование или материальными благами через признание его роли в деятельности компании.
Социально-психологические	Создание оптимального коллектива Формирование психологически благоприятного климата внутри компании Удовлетворение творческих потребностей Участие в управлении компанией Социальная защита сотрудников	Ориентация сотрудников на деятельность во благо достижения общих целей и задач компании.

4) Вовлечение сотрудников компании в деятельность, направленную по управлению компанией. Стимулирование сотрудников за счет распределения полученной прибыли в результате его эффективной трудовой деятельности. Создание профсоюзных организаций в рамках существующей организации;

5) Ориентация на удовлетворение социокультурных желаний сотрудников компании, а также организация разнообразных корпоративных мероприятий для обеспечения живого общения внутри компании;

6) Деятельность руководства компании должна быть направлена на установление оптимальных норм поведения и позитивного развития благоприятного состояния коллектива. Если по каким-либо причинам социальные нормы поведения не выработались в компании с течением времени, стоит обратить пристальное внимание на мотивирование положительного климата среди работников компании, поскольку именно это является ведущим фактором в организации эффективной деятельности предприятия. В таком случае руководству компании следует быть ориентированными на сложившуюся ситуацию, для чего необходимо вводить в повседневную рутинную деятельность коллектива разнообразных форм и методов стимулирования, как пример, возможно, проводить различные мероприятия, которые направлены на определение лучшего сотрудника по итогам выполнения соревновательных заданий. Лучший сотрудник в профессии должен быть простимулирован материально с признанием его компетенций среди всего коллектива;

7) Ориентация на введение оптимальных систем штрафов и поощрений. Стоит разумно сочетать стимулы негативного воздействия на сотрудника и стимулы положительного позиционирования работников. Причём, как поощрение так наказание, в зависимости от ситуации, проводить в присутствии определенного круга сотрудников;

8) Создавать необходимые социальные преференции, которые заключаются в обеспечении необходимого уровня социальной защищенности сотрудников организации. К ним относятся: обеспечение при необходимости должного уровня медицинской помощи сотруднику, обеспечение и организация разнообразных

профилактических осмотров у специалистов, как узкого, так широкого профиля, введение системы льгот и компенсаций средствами не денежного поощрения.

Объединим методы в таблице 3.

На рисунке 7 приведены положительные и отрицательные стороны использования групп методов.

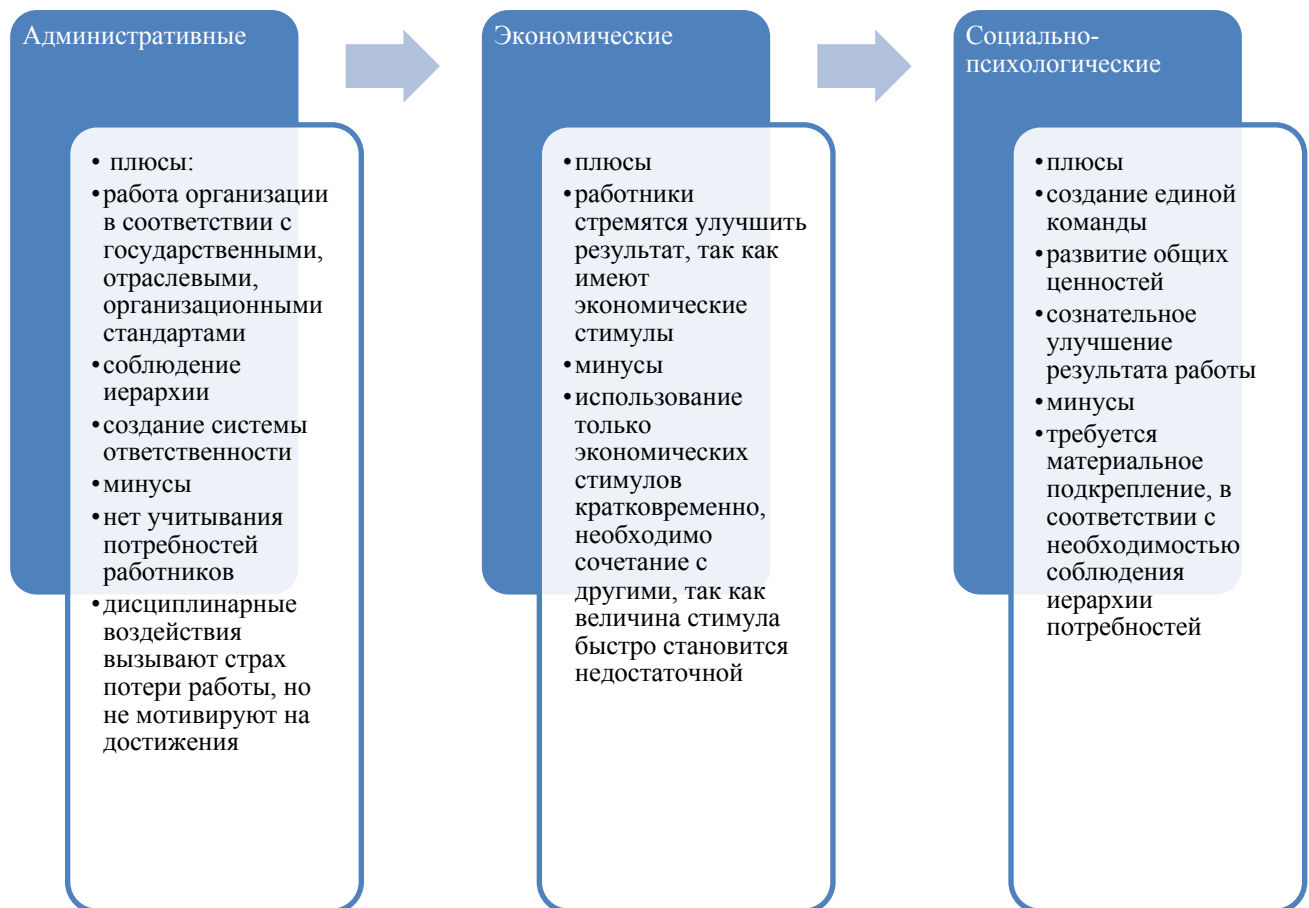


Рисунок 7 - Плюсы и минусы методов управления персоналом

К еще одному элементу организации системы управления компанией, которая подлежит должному исследованию, относится технология ведения управленческой деятельности. Технология ведения управленческой деятельности является совокупностью взаимосвязанных процессов, которая направлена на обеспечение должного и эффективного уровня реализации процессов управления деятельностью организации [74].

использованием научно-методических положений, является основоположником эффективных подходов к совершенствованию управления деятельностью организацией. Особенностью данных подходов является то, что приверженцы классической школы стремятся наиболее эффективно организовать и подобрать структуру управления деятельностью организации, производя разделение целостной системы управления на взаимодействующие подразделения. С использованием научно-теоретического подхода к организации управления деятельностью предприятия происходит разработка эффективной системы документооборота, что приводит к налаживанию высокого уровня открытости и системы связей между структурными подразделениями организации. Именно в этот период формулируется основная цель введения менеджмента организации, а именно – ориентация на получение максимально возможной прибыли, за счёт выработки высококачественного товара и снижение себестоимости и затрат на данный товар [23].

Административный менеджмент в США стремительно набирает обороты с начала XX века. Организации, которые внедрили систему административного менеджмента, отличались от компаний, которые не использовали данную систему высоким уровнем организационной структуры деятельности. При использовании административной системы управления организацией, компании за довольно таки короткий промежуток времени, производили высокий скачок по производительным мощностям и становились обладателями конкурентно способных преимуществ. Такие компании начинали стремительно завоевывать рынок товаров и услуг, а те компании, которые не изменили организационную структуру, в соответствии с административной системой остановились банкротами [16].

Таким образом, стало очевидным неоспоримое преимущество административной системы управления организацией.

На современном этапе развития организаций в России, следует перенять опыт ведущих компаний США и Европы и повсеместно внедрять административную систему управления организацией. По мнению ряда авторов и

специалистов в области менеджмента управления организациями, считается, что именно отсутствие в организациях России системы административного управления является причиной неспособности предприятий России ведению эффективной и конкурентной деятельности [4].

По данным ряда авторов, производительность труда в России ориентировочно в 30 раз меньше, чем в странах Евросоюза из США. С данными авторов согласны представители Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации. Сопоставление организации России и стран Евросоюза, в отраслях схожего производства, можно отметить, что, к примеру, при организации строительства судов верфи организации России, на выработку одной тонны конструкции затрачивают порядка 3-4 раз больше времени и мощностей, чем, к примеру, организации Южной Кореи. Сравнение автомобилестроения - производительность труда на заводе «Lada» приблизительно в 30 раз ниже, чем производительность труда в Американской компании «Ford» [16].

На сегодняшний день в России полным ходом идет экономическая реформа на макроэкономическом уровне. Это является главным и необходимым условием для обеспечения должного уровня развития, но стоит отметить, что существующие меры по повышению уровня конкурентоспособности Российских предприятий являются недостаточными. На макроэкономическом уровне, на уровне крупных предприятий, по сей день соблюдаются принципы организации управления деятельностью сохранившиеся со времен СССР. Что является крайне недопустимым при стремительно развивающимся и растущем экономическом рынке во всём мире. Для того, чтобы снизить текущую негативную тенденцию к снижению эффективности деятельности Российских предприятий необходимо произвести реформу системы управления, которая будет заключаться во внедрении системы административного управления, которое действует на территории всего мира. Причём, системы административного управления являются полностью адаптированными к специфике введения бизнеса в России [23].

Система административного управления является мощной стратегически регламентированной системой, которая позволяет значительно увеличить

эффективность деятельности любой организации и предприятия. При использовании системы административного управления, создаются условия по повышению конкурентоспособности и увеличению производительности труда вне зависимости от производимой продукции. Именно рассмотрев и досконально изучив эффективность системы административного управления, эту систему начали использовать страны Азии и страны Евросоюза [30].

На первом этапе, система административного управления направлена на оптимизацию и решение двух основных задач системы управления организацией. Первая задача - это направленная рациональная организация труда работников, исходя из их функциональных обязанностей. Второй задачей является повышение мотивации работников компании к ведению высокопроизводительного и качественного рабочего процесса [42].

Опираясь на необходимость решения двух основных задач управления организацией, система административного управления подразделяется на две взаимосвязанные подсистемы:

Первая подсистема это система управления деятельностью организации, носит название «Организационная система управления» в состав данной подсистемы входит деятельность, направленная на:

- Обеспечение предельно прозрачной системы планирования и организации бюджета предприятия.
- Определение должного количества подразделений компании, а также распределение должностных обязанностей.
- Определение штатного расписания работников организации.
- Дорожные карты по обеспечению документооборота в предприятии.
- Налаживание оптимальных принципов должностных отношений внутри предприятия.

Вторая подсистема носит название «Рациональная модель трудовых отношений». В состав данной подсистемы входит деятельность, направленная на:

- Обеспечение унификации системы тарифов.
- Обеспечение унифицированной системы результатов.

- Обеспечение унифицированной системы участия сотрудников компании в получении прибыли от деятельности предприятия.

Рассмотрим общие параметры эффективности управления, применительно ко всем типам организаций.

Под эффективностью подразумевают достижение стратегических целей организации. Эффективность управления в целом относится и к эффективности управления каждого руководителя, так как от этого в совокупности зависит результативность организации.

Сущность проблемы повышения экономической эффективности деятельности организации состоит в необходимости увеличения экономических результатов на единицу затрат в процессе использования имеющихся ресурсов. Повышение эффективности экономической деятельности предприятия может достигаться за счет улучшения использования основных фондов предприятия, ускорении оборачиваемости оборотных средств, роста производительности труда, роста конкурентоспособности и за счет многих других факторов.

Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Факторы, которые влияют на эффективность деятельности предприятия

Группа факторов	Пояснение
Народнохозяйственные	Научно – техническое развитие страны, тенденции экономики
Отраслевые	Динамика развития отрасли
Территориальные	Географическое положение, ресурсы региона
Экстенсивные	Рост за счет увеличения использования ресурсов
Интенсивные	Рост за счет лучших технологий
Организационно - управленческие	Уровень менеджмента, рациональность структуры
Особые	Факторы риска и неопределенности

Кроме факторов, существуют критерии эффективности управления, приведенные в таблице 5.

Таблица 5 - Критерии эффективности управления

Факторы эффективности	Характеристика управления	Критерии эффективности
Стратегические цели управления	Результативность	Соотнесение полученных результатов стратегическим целям и задачам предприятия
Рациональность процесса и структуры управления	Эффективность	Сбалансированность функций и целей управления
	Синергизм (синергия)	Синтез интегрированных систем управления
Потенциал системы	Управляемость	Незамедлительная реакция предприятия и его подразделений на принятие нового управленческого решения
	Устойчивость	Стабильное существование организации в течение долгого периода
	Адаптивность	Своевременная реакция системы управления на какие-либо изменения среды
	Инновационность	Повышение конкурентных преимуществ с помощью введения инноваций
Качество организационного поведения	Экономичность	Превышение эффективности функционирования предприятия над затратами на управление
	Информированность (информационное обеспечение)	Обеспечение предприятия полной достоверной и структурированной информацией для принятия управленческих решений

Важное значение, исходя из задач анализа эффективности коммерческой деятельности, имеет деление факторов на внутренние и внешние, которое представлено на рисунке 8.

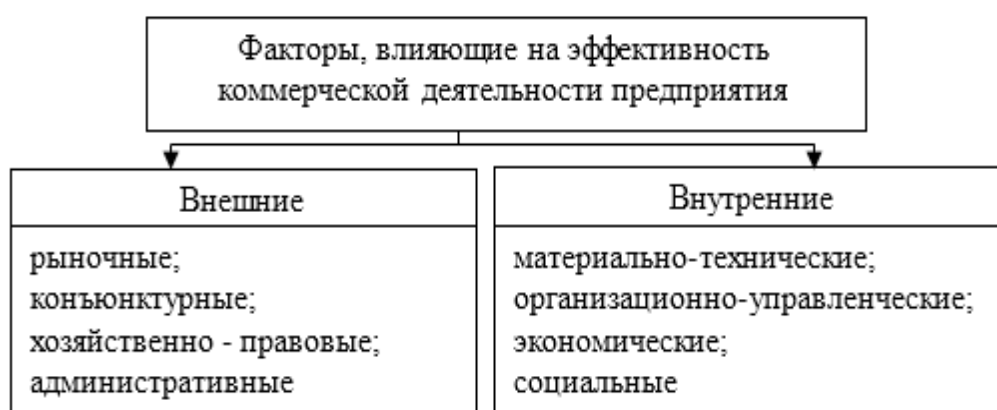


Рисунок 8 - Внешние и внутренние факторы эффективности коммерческой деятельности

Затратный подход к определению показателей эффективности управления организацией заключается в том, что при их расчете результат соотносится с текущими затратами ресурсов, обеспечившими получение этого результата.

При ресурсном подходе эффективность определяется путем наблюдения за началом процесса управления и оценки способности организации эффективно добывать ресурсы, необходимые для успешной деятельности.

При подходе внутренних процессов эффективность оценивается с точки зрения непрерывности, рациональности, синхронности и экономичности организации производства. Важным элементом эффективности в данном подходе является то, как организация использует свои ресурсы и возможности, и как это отражается на экономичности [26].

В статье Волковой Н.А. [15] приводятся критерии оценки эффективности управленческих решений – таблица 6.

Таблица 6 - Критерии оценки эффективности управленческих решений

Наименование критерия	Описание
Уровень конкурентоспособности УР	Свойства: — Адресность УР — Своевременность УР — Исполнимость и сроки исполнения. — Технология разработки и практического осуществления УР
Ресурсоемкость	Для различных решений необходимы различные ресурсы (временные, информационные, людские, экономические, технические и пр.) и в разном количестве и соотношении.
Экономическая эффективность УР	Эффект управленческих решений в общем виде количественно можно выразить в приросте объема товарооборота, в ускорении товарооборачиваемости или в уменьшении объема товарных запасов
	Ожидаемая прибыль при принятии тех или иных управленческих решений на непроизводственном предприятии
	Стоимость предприятия
	Оценка экономической эффективности
Запаса финансовой устойчивости предприятия	Показатель финансовой динамики для кратко-, средне- и долгосрочной задолженности
	Оценка источников финансирования

В целом, методами, которые используются для оценки эффективности управления являются:

- экономические методы: оценка экономических показателей и финансовых показателей деятельности предприятия в динамике;
- экспертные методы: суждение эксперта о состоянии системы управления на основании полученных данных о работе предприятия и функционирования отдельных систем внутренней среды.

Для выбора способа повышения эффективности управления в организации необходимо предварительно провести анализ системы управления и выявить узкие места.

Выбор методов и инструментов повышения эффективности управления зависит от конкретной ситуации и наличия существующих технологий, которые уже работают в организации.

2 Анализ деятельности предприятия «ФШ Юниор» г. Красноярск

2.1 Информационная карта предприятия

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Футбольная школа Юниор». Сокращенное название: «ФШ Юниор».

Дата создания организации: 22.12.2014 г.

Учредители 2 физических лица: Коломеец Андрей Николаевич и Келин Андрей Владимирович

Руководитель: Иванов Максим Александрович.

Юридический адрес: 660077, Красноярский край, город Красноярск, улица Весны, дом 2 «а», помещение 108/2.

ООО «ФШ Юниор» является частной футбольной секцией, основной вид деятельности, согласно данными ЕГРЮЛ: 93.19 - Деятельность в области спорта прочая.

Помимо основного вида деятельности, осуществляет дополнительные виды деятельности:

73.11 -Деятельность рекламных агентств.

74.20 - Деятельность в области фотографии.

77.21 - Прокат и аренда товаров для отдыха и спортивных товаров.

82.99 - Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

85.41.1 - Образование в области спорта и отдыха.

93.29 - Деятельность зрелищно-развлекательная прочая.

93.29.9 - Деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки.

ООО «ФШ Юниор», на сегодняшний день является одной из ведущих футбольных школ в г. Красноярске. В настоящее время в школе работают 40 тренеров. Численность занимающихся составляет 1502 юных спортсмена в возрасте от 3 до 15 лет.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, правовыми актами города и Уставом и строится на принципах единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является генеральный директор, в лице Иванова Максима Александровича, к компетенции которого относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью Учреждения.

В Учреждении сформированы следующие коллегиальные органы управления: Тренерский совет, Общее собрание (конференция) работников Учреждения и Совет Родителей.

Тренерский совет является постоянно действующим коллегиальным органом управления тренировочной деятельностью по футболу.

В состав тренерского совета входят все тренеры, возглавляет его председатель тренерского совета, избираемый большинством голосов членов совета

Для решения вопросов и стратегического планирования деятельности Учреждения созывается Общее собрание (конференция) работников Учреждения. Общее собрание (конференция) работников Учреждения является временным органом и собирается по мере необходимости и решении возникающих вопросов.

Инициаторами Общего собрания (конференции) работников могут являться как коллектив работников Учреждения, так и администрация Учреждения.

На рисунке приводим организационную структуру управления организацией.

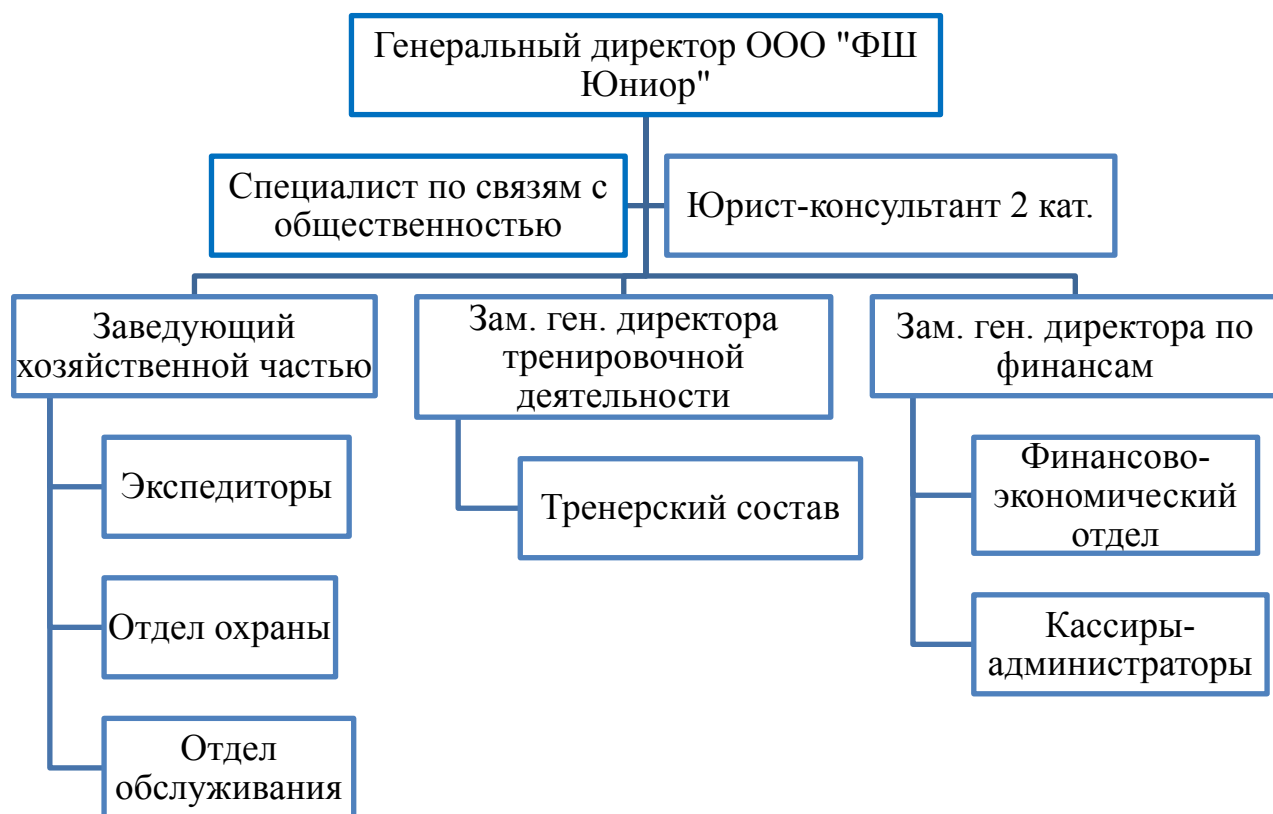


Рисунок 10 - Организационная структура управления ФШ «Юниор»

Структура является линейно – функциональной.

Организационная структура имеет три уровня управления. На высшем уровне управления диапазон контроля составляет 5 единиц, на среднем уровне от 4 до 40 единиц. Разными авторами выведены различные величины оптимального диапазона контроля. Так, по В.А. Грейкунасу диапазон контроля не должен превышать 5 человек, по Р. Дэвису при преобладающем физическом или однотипном труде до 30 человек, при умственном труде до 8 человек. На высшем уровне линейные менеджеры заняты умственным трудом и диапазон контроля равен 5, что входит в норму Р. Дэвиса и В.А. Грейкунаса. На среднем уровне диапазон контроля не превышен.

В организации соблюдается принцип иерархии, где идет подчинение по вертикали. На каждом уровне управления руководитель выполняет все функции управления (организация, планирование, мотивация и контроль), отличающиеся масштабом деятельности. Руководители делегируют подчиненным исполнение определенных задач: например, подготовку анализа, отчетности, расчетных данных

1. Анализ системы управления финансами.

К системе управления финансами относится финансового – экономический отдел, который осуществляет управленческие процессы.

Рассмотрим этапы процесса управления в данной системе.

Диагностика. Для выявления и оценки текущего финансово - экономического состояния предприятия заместитель ген. директора по финансам составляет и анализирует бухгалтерскую и экономическую отчетность, формирует формы отчетности, предусмотренные законодательством и внутренняя промежуточная отчетность организации.

Этап диагностики в системе управления финансами производится в квартальном и годовом разрезе. По итогам диагностики формируется отчетность, которая является основой для проведения следующего этапа.

Прогнозирование.

На данном этапе ген. директора по финансам составляет прогноз на следующий квартал (по итогам квартала) или на год по итогам года. Прогнозные показатели проходят сверку с планами производства и продаж на следующий год и наступает следующий этап.

Планирование.

Составляется план показателей по поступлениям и выплатам, план показателей финансового состояния, план показателей выплат по расходам на закуп.

Анализ.

По окончании планового периода производится анализ достижения показателей. Производится финансово-экономический анализ, задачами которого являются оценка абсолютных показателей, финансово-экономического состояния организации.

При наличии отклонений выявляются их причины, и производится корректировка плановых показателей.

2. Анализ системы контроля

Принята концепция контроля - система. На этапе диагностики производится ежегодный внутренний аудит, а также проводится текущий, периодический, заключительный контроль. Контрольными документами является отчетность, ее сбор производится с периодичностью раз в месяц, в квартал, год. Отчеты, существующие на предприятии:

- бухгалтерская отчетность в соответствии с порядком бухгалтерского учета;
- финансовая отчетность по нормативам.

Формы контроля - финансовый, контроль качества оказания тренировочных услуг. Задачи финансового контроля - обеспечение целостности финансовой информации, касающейся деятельности предприятия и его активов; мониторинг и измерение ключевых показателей деятельности; инициализация корректирующих действий. Также происходит ежемесячная сверка плана-факта, составляются планы корректирующих мероприятий.

3. Анализ системы планирования.

Планирование подразделяется на стратегическое и тактическое. Стратегическим планированием занимается генеральный директор на основе нормативно - правовых документов, задач, обозначенных в планах развития, результатов деятельности отчетного периода. Тактическим планированием занимаются заместители директора.

4. Анализ системы управления персоналом.

Отвечает за функционирование системы управления персоналом генеральный директор, на основании отчетов, предоставляемых заместителями ген. директора. Этапы процесса управления:

1. Диагностика. На данном этапе производится исследование существующих проблем в области управления персоналом по обращениям руководителей, по результатам отчетности.

2. Прогнозирование. На основании стратегии, перспективных планов организации производится прогнозирование численности персонала в разрезе необходимых специальностей и должностей.

3. Планирование.

Прогноз служит основой для планирования на год. Составляется план штатного расписания, бюджет в разрезе затрат. Планы набора, планы аттестации персонала.

4. Контроль. На этом этапе ведется сверка плановых и фактических показателей по итогам года.

5. Коррекция плана производится на следующий год с учетом результатов отчетного.

2.2 Выявление проблемы в работе «ФШ Юниор»

Проблемы предприятия связаны с наличием широкого непрофильного функционала с большим штатом, что приводит к росту издержек на его содержание.

Доходы и расходы учреждения состоят из доходов, и расходов по приносящей доход деятельности. На рисунке представлен график Данных по финансовым показателям ООО «ФШ Юниор» приведены на основании бухгалтерской отчетности за 2015–2019 годы.

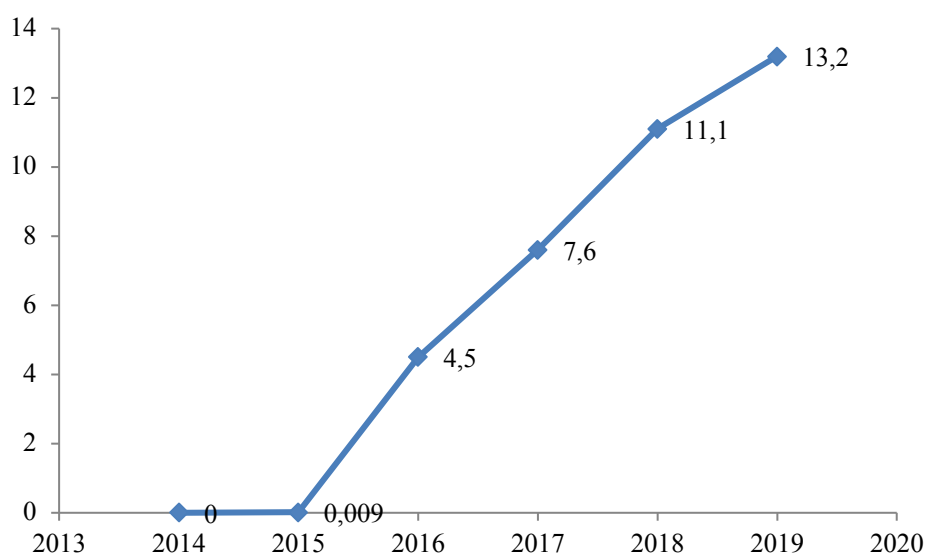


Рисунок 11 - Данные по финансовым показателям ООО «Юниор» приведены на основании бухгалтерской отчетности за 2015–2019 годы, млн руб.

Выручка за 2019 год составила 1 186 млн. руб. (по отношению к 2018 году произошло снижение выручки на 86 000 руб.). Таким образом, мы наблюдаем незначительное, но снижение дохода от ведения деятельности. Штатное расписание организации приведено в Приложении.

При оптимизации управления при помощи аутсорсинга можно передать непрофильные функции сторонней организации, за счет чего произвести снижение непрофильных затрат и уменьшить штат сотрудников. Непрофильными для ФШ «Юниор» г. Красноярск являются организация бухгалтерского учета, уборка помещений, услуги юриста - консультанта.

В таблице 7 приведем сокращенное штатное расписание сотрудников, осуществляющих непрофильные функции.

Таблица 7 – Сокращенное штатное расписание сотрудников, осуществляющих непрофильные функции (бюджетное финансирование)

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия) разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Оклад, руб.		Всего, руб.	Примечание (ФОТ на 12 месяцев)
Наименование				районный и северный коэф-т (60%)		
1	3	4	5	13	14	15
Адм.управ. персонал	Юрист-консультант II кат	1	10 000	6 000	16 000	192 000
ИТОГО ПО АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ПЕРСОНАЛУ		6	10 000	6 000	16 000,00	192 000
1	3	4	5	13	14	15
Отдел обслуживания	Экспедитор	5	5 000	15 000	40 000	480 000
	Техничка	8	5 000	24 000	64 000	768 000
	Охрана	3	6 000	10 800	28 800	345 600
	Ремонтная бригада	2	5 000	6 000	16 000	192 000
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ ОБСЛУЖИВАНИЯ		18	21 000	31 800	84 800	1 785 600

Окончание таблицы 7

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия) разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Оклад, руб.			Примечание (ФОТ на 12 месяцев)
Наименование				районный и северный коэф-т (60%)	Всего, руб.	
1	3	4	5	13	14	15
Отдел бухгалтерского учета	Главный бухгалтер	1	10 000	6 000	16 000	192 000
	Бухгалтер I категории	1	6 000	3 600	9 600	115 200
	Бухгалтер II категории	2	5 000	6 000	16 000	192 000
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА		4	21 000	15 600	41 600	499 200
ИТОГО:		23	52 000	53 400	142 400	2 476 800

На аутсорсинг можно передать функции бухгалтерского обслуживания в ограниченном объеме. Также на аутсорсинг можно передать функции уборки помещений, в штате 8 сотрудников, это большая нагрузка на учреждение.

В целом, на аутсорсинг можно передать функции бухгалтерского учета, уборки помещений и услуги юриста-консультанта. При этом в штате целесообразно оставить главного бухгалтера для контроля исполнения услуг аутсорсером и взаимодействия с контролирующими органами.

В целом, общий фонд оплаты труда, который можно использовать при оплате услуг аутсорсинга составляет по функции уборки помещений – 768 000 руб. без учета отчислений, по функции бухгалтерского учета – 307 200 руб. без учета отчислений и 192 000 руб. без учета отчислений при оплате услуг аутсорсинга по юридическим услугам.

Во-вторых, исчезнет необходимость технического обслуживания учетных процессов непосредственно самим учреждением, так как все функции модернизации, обновлению программных продуктов, а также настройке в случаях каких-либо изменений выполняются провайдером, и он же обеспечивает техническое обслуживание серверного, сетевого и другого оборудования.

В-третьих, снизятся риски, например, финансовые и административные. Поскольку, предоставляя аудиторской организации ведение бухгалтерского и налогового учета, учреждение возлагает на него ответственность за качество обслуживания, что закрепляется условиями договора.

Еще одно значительное преимущество использования аутсорсинга – это сокращение затрат на обеспечение и ведение учета. Практика показывает, что при привлечении профессионального внешнего бухгалтера можно достичь сокращения затрат на 10-15%.

Если говорить о преимуществах аутсорсинговых услуг, необходимо отметить, что его эффективность зависит от правильного выбора организации.

К ключевым критериям оценки возможных поставщиков услуг относят: продолжительность работы компании на рынке, профорientацию бизнеса по оказанию услуг аутсорсинга, ясность договорных отношений, наличие страхования профессиональной ответственности, и, конечно, рекомендации и отзывы клиентов. Также, необходимо оценить наличие необходимого количества специалистов, их компетентность и технические ресурсы организации.

Кроме того, выбор аутсорсинговой компании необходимо делать, опираясь и на цену услуг, которая может варьироваться в зависимости от состава и порядка оказания услуг.

Стоимость услуг аутсорсинга не должна превышать затрат учреждения на выполнение бухгалтерских функций, а именно затраты на заработную плату бухгалтеров, страховые взносы, затраты на учетную и электронную системы, а также накладные расходы, включающие затраты на канцелярские товары, коммунальные расходы, амортизацию рабочего места бухгалтера и т.д.

Именно правильный выбор аутсорсинговых организаций имеет главное значение для успешной реализации услуг и получения учреждением-заказчиком максимально возможной выгоды. Поэтому руководству учреждения необходимо весьма ответственно подходить к процессу выбора потенциальных партнеров.

Рассматривая преимущества работы с аутсорсерами, нельзя не отметить и возможные риски:

- увеличение затрат, связанных с контролем функций, выведенных на аутсорсинг;
- рост транзакционных издержек, связанных с увеличением времени на согласование вопросов между заказчиком и аутсорсером, и, как следствие, замедление реакции компании-заказчика на изменения внешней и внутренней среды;
- необходимость приспособления структуры организации-заказчика к работе с аутсорсером (изменение порядка документооборота, должностных функций и полномочий и т.д.);
- опасность «утечки» информации;
- меньший контроль со стороны руководства, нежели чем за штатными сотрудниками.

В целом, ФШ «Юниор» это коммерческая организация, которая осуществляет физкультурно - спортивные услуги на платной основе. Проблемой организации являются в наличии большого непрофильного функционала компании.

3 Оптимизация управления путем внедрения аутсорсинга

3.1 Анализ структуры предприятия замена и упразднение должностей

Проведя анализ деятельности предприятия ФШ «Юниор» г. Красноярск, мы пришли к заключению о том, что на сегодняшний день в предприятии существует проблема в наличии большого непрофильного функционала компании. Поскольку главным критерием ведения коммерческой деятельности является минимизация затрат на ведение деятельности и увеличение прибыли, нами предложено перевести на аутсорсинг функции бухгалтерского обслуживания в ограниченном объеме. Также на аутсорсинг предложено передать функции уборки помещений.

В структуре организации, при замене ряда сотрудников на услуги компании-аутсорсера, произойдут изменения в двух подразделениях.

В финансово-экономическом отделе произойдет сокращение трех сотрудников – бухгалтера 1 кат и 2 бухгалтеров 2 кат, в хозяйственном отделе - 8 сотрудников – произойдет сокращение штата техников. На рисунке приведена измененная структура отдела бухгалтерского учета.



Рисунок 12 – Измененная структура финансово-экономического отдела

Также, предложено упразднить должность заместителя ген. директора по финансово-экономической деятельности, что также приведет к снижению затрат на ведение коммерческой деятельности. Такое предложение следует из того, что бухгалтерские услуги переведены на аутсорс, происходит снижение нагрузки на главного бухгалтера и как следствие, функции, которые выполнял заместитель генерального директора по финансово-экономической деятельности целесообразно возложить на главного бухгалтера, без изменения в заработной плате.

Изменения, касающиеся отдела обслуживания, в который входит 18 сотрудников, нами предложено упразднить должности экспедиторов и отказаться от услуг одного сотрудника ремонтной бригады и полностью передать на аутсорс услуги по уборке помещений. На рисунке представлена измененная структура отдела обслуживания ООО ФШ «Юниор».



Рисунок 13 - Измененная структура отдела обслуживания

Отказ от услуг экспедиторов нами предлагается с практической точки зрения, поскольку в обязанности экспедиторов входит доставка администраторов и инвентаря к местам ведения тренировок. Только у двух администраторов из десяти нет личных автомобилей, а также отсутствует постоянная необходимость перевозить весь спортивный инвентарь.

3.2 Анализ рынка Аутсорсинга в г. Красноярске

Аутсорсинг в услугах различной направленности завоёвывает всё большую популярность на рынке, особенно в Красноярске и других крупных городах, открытых для бизнеса. В частности бухгалтерский аутсорсинг помогает решить множество проблем бизнеса и коммерческих учреждений.

Рассмотрим преимущества бухгалтерских услуг, оказываемых на аутсорсинге.

Бухгалтерский аутсорсинг ничуть не уступает полноценному бухгалтеру в штате, а также во многих аспектах является более выгодным предложением. Компания, предоставляющая услуги по бухгалтерскому аутсорсингу, будет их оказывать вне зависимости от личных обстоятельств конкретных сотрудников. Всё большее распространение в Красноярске получает практика, когда компания, предоставляющая бухгалтерский аутсорсинг, страхует свою ответственность на случай случайных ошибок собственных сотрудников.

Услуги по аутсорсингу в бухгалтерии зачастую всегда на отличном уровне. Ведь подобные компании умеют отбирать себе профессионалов и постоянно повышают их квалификацию. Такие бухгалтеры – специалисты в самых различных сферах и им чужда узконаправленность.

Поскольку для рассматриваемой организации бухгалтерский аутсорсинг необходим, рассмотрим ряд компаний, предоставляющих данные услуги и их расценки в таблице 8.

Таблица 8 – Компании, предоставляющие услуги бухгалтерского аутсорсинга

Наименование компании	Стоимость услуг в месяц, руб.
Бизнес-Импульс	5000
Бизнес-Центр Консалтинг	13000
Реноме	10000
24. бух.ру	12000

Аутсорсинг юридических услуг в Красноярске становится все более популярным. Заявки поступают как из крупных, так и небольших организаций, не желающих нанимать штатных специалистов в силу ряда причин. Клиентов привлекает невысокая стоимость и отличное качество работы привлеченных юристов. Данная система практически не имеет минусов.

Положительные стороны передачи юридических услуг на аутсорсинг:

- Все вопросы прорабатываются тщательно и в срок.
- Консультации предоставляются в различных сферах права.
- У заказчика существенно снижаются расходы.
- Споры, как правило, решаются в досудебном порядке.

Таблица 10 – Компании, предоставляющие услуги юридического аутсорсинга

Наименование компании	Стоимость услуги
Фемида-М	5000
Налоговый консультант	5000
Бизнес-юрист	8000

3.3 Проект замены, стоимость

В процессе внедрения аутсорсинга в бизнес-структуру предприятия выделено четыре этапа, краткое описание которых представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Этапы внедрения аутсорсинга на предприятии

Этап	Цель реализации этапа
1. Формирование аутсорсинг-заказа	Идентификация функций, подлежащих передаче на аутсорсинг
2. Выбор аутсорсера	Выявление провайдера, соответствующего потребностям компании-заказчика
3. Заключение аутсорсинг-соглашений	Разработка и согласование условий контракта, направленных на обеспечение выполнения функций на уровне ожиданий клиента

Окончание таблицы 11

Этап	Цель реализации этапа
4. Управление реализацией аутсорсинга	Контроль над ходом осуществления функций, оценка эффективности применения аутсорсинга и совершенствование процесса выполнения функций

Внедрение аутсорсинга в деятельность организации начинается с определения требуемого объема и структуры услуг. Основными действиями данного этапа являются:

- определение бизнес-процессов компании (например, закупка, предпродажная подготовка; реализация; административное направление; общехозяйственное направление);
- деление бизнес-процессов на совокупность осуществляемых в рамках каждого процесса функций;
- проведение бенчмаркинга с целью выявления позиций компании на рынке в отношении выполнения выделенных функций;
- принятие решения о передаче ряда функций на аутсорсинг либо о стратегической значимости осуществления определенных задач собственными силами.

В п.2.2 нами проведена идентификация функций, подлежащих передаче на аутсорсинг - это функция бухгалтерского учета, функция юридического сопровождения и функция уборки помещений. Таким образом, формируется аутсорсинг-заказ. Необходимо выбрать аутсорсера. Выбор будет производиться на примере выше рассмотренных компаний в соответствии с балльной шкалой оценки и по формуле 1.

Для получения общего значения по выбору компании-аутсорсера необходимо сложить полученные экспертно значения показателей.

$$P = p_1 + p_2 + p_3 + p_4 + \dots + p_{10} \quad (1)$$

P – оценка выбора аутсорсера

p_1 - значение показателя «уровень владения ключевыми компетенциями»,

p2 – значение показателя «наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере»,

p3 - значение показателя «Размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании»,

p4 – значение показателя «качество продукции (услуги) аутсорсера»,

p5 – значение показателя «надежность обслуживания продукции (услуги) аутсорсера»,

p6 – значение показателя «месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя»,

p7 – значение показателя «сроки выполнения текущей и экстренной работы»,

p8 – значение показателя «наличие у аутсорсера резервных мощностей»,

p9 – значение показателя «организация и наличие системы управления качеством у аутсорсера»,

p10 – значение показателя «психологический климат в трудовом коллективе аутсорсера».

В таблице проведем оценку предполагаемых аутсорсеров бухгалтерских услуг по ряду показателей.

Таблица12 - Оценка аутсорсеров бухгалтерских услуг

Показатель	Бизнес-Импульс	Реноме	24.бух.ру
уровень владения ключевыми компетенциями	10	8	7
наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере	8	6	4
размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании	9	9	5
качество продукции (услуги) аутсорсера	10	6	8
надежность обслуживания продукции (услуги) аутсорсера	9	6	7

Окончание таблицы 12

Показатель	Бизнес-Импульс	Реноме	24.бух.ру
месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя	8	7	9
сроки выполнения текущей и экстренной работы	10	8	8
организация и наличие системы управления качеством у аутсорсера	9	8	6

$R_{\text{Бизнес-Импульс}}=73$

$R_{\text{Реноме}}=58$

$R_{24. \text{ бух. ру}}=54.$

По итогам оценки выбираем компанию Бизнес-Импульс и согласно таблице 11 осуществляем этап 2.

Таблица 13 - Оценка аутсорсеров услуг клининга

Показатель	Госта	Ротекс	Альтернатива
уровень владения ключевыми компетенциями	10	8	7
наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере	8	6	4
размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании	9	9	5
качество продукции (услуги) аутсорсера	10	10	8
надежность обслуживания продукции (услуги) аутсорсера	9	6	7
месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя	8	7	9
сроки выполнения текущей и экстренной работы	10	8	8
организация и наличие системы управления качеством у аутсорсера	9	8	6

Р Госта=73

РРотекс=60

РАльтернатива=54.

По итогам оценки выбираем компанию Госта и согласно таблице 11 осуществляем этап 2.

Далее проведем оценку предполагаемых аутсорсеров юридических услуг по ряду показателей.

Таблица 14 - Оценка аутсорсеров юридических услуг

Показатель	Фемида-М	Налоговый консультант	Бизнес-юрист
уровень владения ключевыми компетенциями	10	9	8
наличие у аутсорсера практического опыта в данной сфере	10	8	7
размер бизнеса и финансовая стабильность аутсорсинговой компании	6	8	5
качество продукции (услуги) аутсорсера	10	8	10
надежность обслуживания продукции (услуги) аутсорсера	9	8	8
месторасположение организации аутсорсера относительно месторасположения организации потребителя	9	5	7
сроки выполнения текущей и экстренной работы	10	8	8
организация и наличие системы управления качеством у аутсорсера	9	8	8

Р Фемида-М = 73

Р Налоговый консультант = 62

Р Бизнес-юрист= 61

По итогам оценки выбираем компанию Фемида-М и согласно таблице 11 осуществляем этап 2.

На этапе 3 необходимо заключить соглашение.

3.4 Социально - экономическая эффективность передачи услуг на аутсорсинг

Экономической эффективностью в данном случае будет экономия затрат учреждения.

В целом, общий фонд оплаты труда, который можно использовать при оплате услуг аутсорсинга составляет по функции уборки помещений – 768 000 руб. без учета отчислений, по функции бухгалтерского учета – 307 200 руб. без учета отчислений и 192 000 руб. без учета отчислений при оплате услуг аутсорсинга по юридическим услугам.

С отчислениями ФОТ по уборке помещений составляет – 944 640 руб., по бухгалтерскому учету – 377856 руб. в год, по юридическим услугам с отчислениями – 236 160 руб. в год.

Стоимость услуг выбранной компании Бизнес - Импульс по предоставлению услуг бухгалтерского учета в год составляет 60000 руб. Экономия за счет разницы в затратах на ФОТ и стоимостью услуг аутсорсинга составляет 317 856 руб.

Стоимость услуг по уборке помещений в год будет составлять 816000 руб. Экономия составила 128640 руб.

Стоимость юридических услуг в год будет составлять 100 000 руб. экономия составит 136 160 руб.

Общая экономия при внедрении аутсорсинга может составить 582 656 руб. в год.

По направлению оценки рисков также используется метод рейтинговой оценки. Максимально в данном случае предприятие также может набрать 100 баллов. Отличительной особенностью данного направления показателей является то, что при их оценке используется обратная шкала оценки рейтинговых показателей. Это исходит из того, что рассматриваемые в данном направлении показатели несут отрицательное влияние на деятельность предприятия в целом и на внедрение механизмов аутсорсинга в частности. Шкала оценки в данном случае представляется следующим образом (таблица 15).

Таблица 15 - Балльная шкала оценки по направлению «Оценка рисков»

	Изменение исследуемого показателя после внедрения механизм аутсорсинга		
	Значительное	Незначительное	Отсутствует
Рейтинговая оценка показателя	0,00	6,25	12,50

Для получения общего значения по данному направлению необходимо сложить полученные значения показателей.

$$R = r_1 + r_2 + r_3 + r_4 + \dots + r_8 \quad (2)$$

R – оценка рисков

r1 - значение показателя «утечка информации», r2 – значение показателя «удлинение бизнес-процессов», r3 – значение показателя «потеря контроля над частью бизнес-процессов», r4 – значение показателя «Увеличение стоимости, передаваемых бизнес-процессов на аутсорсинг (затратные риски, скачкообразный рост бюджета компании)», r5 – значение показателя «опасения менеджеров и сотрудников компании-клиента за свое место и карьерные перспективы при использовании аутсорсинга», r6 – значение показателя «возможное навязывание аутсорсером правил игр», r7 – значение показателя «ценовой шантаж поставщика», r8 – значение показателя «падение уровня качества обслуживания аутсорсером».

Продолжим оценку в соответствии с таблицей 15 и формулой 2.

Таблица 16 - Балльная шкала оценки по направлению «Оценка рисков»

Показатель	Оценка
утечка информации	6,25
удлинение бизнес-процессов	12,5
потеря контроля над частью бизнес-процессов	6,25

Окончание таблицы 16

Показатель	Оценка
Увеличение стоимости, передаваемых бизнес-процессов на аутсорсинг (затратные риски, скачкообразный рост бюджета компании)	12,5
опасения руководства и сотрудников компании-клиента за свое место и карьерные перспективы при использовании аутсорсинга	0
возможное навязывание аутсорсером правил игр	0
ценовой шантаж поставщика	0
падение уровня качества обслуживания аутсорсером	6,25

Общее значение $R = 43,75$.

Таблица 17 – Способы устранения риска

Организация-заказчик	
Риск	Способ устранения
1. Отсутствие опыта работы с аутсорсинговыми компаниями	Сбор предварительной информации об исполнителе, рекомендации.
2. Декларируемый опыт у исполнителя, которого на самом деле нет	Перед заключением аутсорсингового соглашения необходимо провести небольшие практические испытания для исполнителя.
3. Отсутствие единых стандартов при выборе поставщика	Желательно заключать договор с описанием поэтапного выполнения работ, чтобы его можно было прервать, если уровень предоставляемых услуг будет не соответствовать заявленному.
4. Отстраненность от процесса работы	В контракте прописывается ответственность исполнителя за успешное выполнение работ.
5. Желание получить невероятные результаты	Должны быть четко сформулированы цели

Продолжение таблицы 17

Организация-заказчик	
Риск	Способ устранения
6. Неудачное исполнение проекта	Требуется предварительная подготовка компании к внедрению проекта, определение «подводных камней».
7. Утечка конфиденциальной информации. Риск разглашения данных	Тщательный выбор поставщика-услуг по различным критериям с отсеиванием на разных этапах отбора Мерой сведения к минимуму неблагоприятных последствий риска разглашения коммерческой тайны, может явиться внесение в договор условия о штрафе за разглашение конфиденциальной информации в размере, покрывающем возможные убытки заказчика.
8. Отсутствие опыта в процедурах соответствия	Наличие контролера в компании для контроля процесса предоставления услуг, который проследит за привязкой аутсорсинговых услуг к общей стратегии предприятия, и оценить эффективность работы
9. Негативная реакция персонала и как следствие – снижение производительности труда	Необходима предварительная подготовка персонала при переходе на аутсорсинг, которую нельзя игнорировать
10. Банкротство аутсорсинговой компании	Грамотно составленный контракт с исполнителем, в котором необходимо предусмотреть подобный момент
11. Внеплановые затраты	Прежде чем принимать положительное решение в пользу аутсорсинга, необходимо просчитать все дополнительные расходы

Окончание таблицы 17

Организация-заказчик	
Риск	Способ устранения
12. Налоговые риски	Определение способов подтверждения экономических выгод с аутсорсером до заключения соглашения, консультация налоговых специалистов
13. Риск стратегии ухода	Мерой сведения к минимуму последствий риска «стратегии ухода» должно явиться качественное стратегическое планирование на случай непредвиденных ситуаций: должны быть отдельно разработаны определенные планы действий при непредвиденных обстоятельствах отдельно для каждого контракта аутсорсинга. Вместе с тем, дабы покрыть возможные расходы на поиск нового поставщика аутсорсинговых услуг, необходимо заключить соглашение о выплате неустойки в случае нарушения нынешним поставщиком услуг своих обязательств по договору.
14 Риск искажения информации при передаче	В качестве меры предупреждения наступления неблагоприятных последствий этого риска можно предложить периодическое проведение выборочного мониторинга формирования документации аутсорсером со стороны заказчика, позиционируя данный мониторинг как неотъемлемый элемент технологии двустороннего взаимодействия.

После проведения оценки по двум направлениям, необходимо рассчитать итоговый показатель – индекс эффективности и результативности реализации механизма аутсорсинга.

$$I_{out} = R + P, \quad (3)$$

Данный индекс является суммой оценки всех направлений анализа.

Полученный индекс дает возможность определить результат внедренного механизма аутсорсинга и показывает, какое направление развития в дальнейшем нам следует придерживаться.

Рассчитаем индекс, $I_{out} = 43,75 + 73 = 116,75$.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведения анализа научно-методической и специальной литературы в области менеджмента управления организацией, мы получили следующие выводы

1. Выбор методов и инструментов повышения эффективности управления зависит от конкретной ситуации и наличия существующих технологий, которые уже существуют в организации. Перед внедрением любых изменений необходимо провести анализ организации.

2. ООО «Футбольная школа «Юниор» является коммерческой организацией, спортивной школой, находится в г. Красноярске. ООО «ФШ Юниор» является частной футбольной секцией, основной вид деятельности, согласно данными ЕГРЮЛ: 93.19 - Деятельность в области спорта прочая.

Проблемы организации заключаются в наличии большого непрофильного функционала. При оптимизации управления при помощи аутсорсинга можно передать непрофильные функции сторонней организации. Непрофильными для ООО «ФШ Юниор» являются организация бухгалтерского учета, уборка учреждения и юридические услуги.

На аутсорсинг можно передать функции бухгалтерского обслуживания в ограниченном объеме, главный бухгалтер должен осуществлять контроль над деятельностью фирмы - аутсорсера.

Стоит отметить, что проведя анализ структуры управления организацией нами, предложено упразднить должность заместителя ген. директора по финансово-экономической деятельности, что также приведет к снижению затрат на ведение коммерческой деятельности. Такое предложение следует из того, что бухгалтерские услуги при переведении на аутсорс, произойдет снижение нагрузки на главного бухгалтера и как следствие, функции, которые выполнял заместитель генерального директора по финансово-экономической деятельности целесообразно возложить на главного бухгалтера, без изменения в заработной плате.

Изменения, касающиеся отдела обслуживания, в который входит 18 сотрудников, нами предложено упразднить должности экспедиторов и отказаться от услуг одного сотрудника ремонтной бригады и полностью передать на аутсорс услуги по уборке помещений.

Отказ от услуг экспедиторов нами предлагается с практической точки зрения, поскольку в обязанности экспедиторов входит доставка администраторов и инвентаря к местам ведения тренировок. Только у двух администраторов из десяти нет личных автомобилей, а также отсутствует постоянная необходимость перевозить весь спортивный инвентарь.

3. В работе исследованы организации г. Красноярска, оказывающие услуги аутсорсинга бухгалтерского учета, юридических услуг и клининга, выбраны наиболее подходящие по всем параметрам оценки.

4. Внедрение проекта аутсорсинга должно проходить поэтапно, в работе данные этапы исследованы:

- формирование заказа на аутсорсинг-это выбор тех функций, которые необходимо передать;
- выбор аутсорсера, это выбор компании, способной оказать необходимый объем услуг надлежащего качества;
- заключение договора с аутсорсером происходит после согласования всех условий;
- последний этап это ведение самого процесса аутсорсинга, контроль его выполнения.

Оценка экономической эффективности показала, что внедрение аутсорсинга, как передачи части функций по бухгалтерскому учету, юридическим услугам и уборке помещений является достаточно эффективным проектом, так как позволит экономить учреждению 582 656 руб. в год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агеева, Г. Ф. Влияние качества физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг образовательных учреждений на покупку услуги косвенными потребителями / Г. Ф. Агеева, А. А. Сафиуллина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 4496–4500.
2. Агиевич, Т. Г. Особенности выбора критериев оценки эффективности системы управления / Т. Г. Агиевич, Т. А. Даева, // Дискуссия. – 2014. №4. – С. 56.
3. Адаев, Ю. В. Анализ эффективности хозяйственной деятельности предприятий в условиях рынка: Учебное пособие / Ю. В. Алаев. - М. : Финансы и статистика, 2012. – 26 с.
4. Алешин, В. В. Организационно-экономические аспекты деятельности спортивного комплекса: метод, пособие / В. В. Алешин, Е.В. Кузьмичева. - М. : Физическая культура и спорт, 2009. — 128 с.
5. Аммельбург, Г. Предприятие будущего : структура, методы и стили руководства; Пер. с нем. В. А. Чекмарева. - М. : Международные отношения, 2012. – 416 с.
6. Афанасьев В. Я. Теория менеджмента. Учебник и практикум. 2-е изд., перераб. и доп / В. Я. Афанасьев. – М. : Юрайт, 2015. – 672 с.
7. Басовский, Л. Е. Управление качеством : Учебник - 3-е изд., перераб. и доп. / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. - М. : НИЦ ИНФРА - М, 2016. - 231 с.
8. Балашов А. И.. Производственный менеджмент (организация производства) на предприятии : учебное пособие / А. И. Балашов. – СПб. : Питер, 2009. – 159 с.
9. Беллер, А. В. Расширение рынка сбыта как один из способов преодоления кризиса / А. В. Беллер, А. Ю. Горбунова // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». - 2016. – С. 77-84.
10. Белый, Е. М. Управление качеством: Учебное пособие / Е. М. Белый, И. Б. Романова. – Ульяновск, УлГУ, 2018. – 72 с.

11. Бондаренко, М. П. Специфика формирования спроса и предложения на спортивно-оздоровительные услуги / М. П. Бондаренко // В сборнике : Проблемы и перспективы социально-экономического развития кооперативного сектора экономики сборник научных статей по итогам межвузовской научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов и соискателей. - 2012. - С. 131-137.
12. Бородунова, М. В. Формирование и реализация модели физкультурно-оздоровительной услуги / М. В. Бородунова // Известия СПбГЭУ. - 2017. - №3 (105). – С. 12 – 18.
13. Борозна, Я. В. Особенности стратегического маркетинга физкультурно-спортивной организации / Я. В. Борозна // Материалы V Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов. В 3 т. (20 апреля 2017 года). – Казань : Поволжская ГАФКСиТ. - 2017. – том 2 –. С. 191-195.
14. Вагапова, А. А. Оптимизация и повышение эффективности деятельности физкультурно-спортивной организации / А. А. Вагапова, Г. Ф. Агеева // Физическое воспитание и студенческий спорт глазами студентов. Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием – 2015 – 823 с.
15. Волкова, Н. А. Анализ методов оценки корпоративного управления / Н. А. Волкова // Международный научно-исследовательский журнал, №11, 2016. – С. 11-15.
16. Воронкова, О. В. Менеджмент и маркетинг услуг : учебное пособие / О. В. Воронкова, Н. И. Саталкина. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2011. – 92 с.
17. Гетман, Е. П. Планирование и экономический анализ в деятельности физкультурно-спортивной организации / Е. П. Гетман, Л. А. Гремина // Физическая культура, спорт - наука и практика. - 2016. - №2. – С. 25 – 28.

18. Глухов, В. В. Управление качеством : Учебник для вузов. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. / В. В. Глухов, Д. П. Гасюк // СПб. : Питер, 2015. — 384 с.
19. Гордиенко В. Н. Менеджмент. Учебное пособие/ В. Н. Гордиенко. — М. : Бином, 2011. — 302 с.
20. Давыдовский Ф. Н. Краткое изложение метода построения матрицы управленческих инноваций в сфере управления персоналом и социально – трудовых отношений / Стратегии и инструменты управления экономикой : инновационные аспекты. Международная научно–практическая конференция. 10 – 12 апреля 2014 года. СПб : НИУ ИТМО. 2014.
21. Дроботов, С. Е. Публичное управление сферой физической культуры и спорта / С. Е. Дроботов // В сборнике : Вопросы современной экономики и менеджмента : свежий взгляд и новые решения сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 20-22.
22. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб.-метод. комплекс для студентов спец. 1-03 02 01 «Физическая культура» / М. М. Еншин, В. Ю. Дятлов. – Новополюцк : ПГУ, 2008. – 252 с.
23. Ефремов А. Проблемы организации менеджмента на предприятии/ А. Ефремов // Экономист. – 2010. – № 4. - С. 57-60.
24. Закон Российской Федерации «О защите прав потребителей» от 7 февраля 1999 г. N 2003-1 (с изменениями и дополнениями, внесенными федеральными законами от 9 января 1996 г. N 2-ФЗ, от 17 декабря 1999 г. N 212-ФЗ).
25. Закон РФ «Основы законодательства Российской Федерации об охране здоровья граждан» 22 июля 1993 года N 5487-1 (с изменениями от 24 декабря 1993 г., 2 марта 1998 г., 20 декабря 1999 г., 2 декабря 2000 г., 10 января, 27 февраля, 30 июня 2003 г., 29 июня, 22 августа, 29 декабря 2004 г., 7 марта, 21, 31 декабря 2005 г., 2 февраля, 29 декабря 2006 г., 24 июля, 18 октября 2007. [Электронный ресурс]. : Режим доступа : http://www.spboms.ru/kiop/main?page_id=764.

воспитательного процесса в образовательных организациях физической культуры
Материалы XXVIII Региональной научно-методической конференции. - 2018. - С.
107-108.

37. Неверкович, С. Д. Менеджмент спорта и физкультурно-спортивных услуг / С. Д. Неверкович, М. М. Шестаков, Ю. А. Зубарев // В сборнике : Менеджмент и маркетинг в массовом спорте и туризме Материалы Всероссийской конференции с международным участием научно-практической. - 2018. - С. 131-137.

38. Николайчик, Т. А. Некоторые аспекты оценки производительности труда в спортивной организации в контексте системы управления персоналом / Т. А. Николайчик, Е. А. Бородич, Е. С. Гарист // материалы XV Междунар. науч. сессии по итогам НИР за 2016 год, посвященной 80-летию университета, Минск, 30 марта – 17 мая 2017 г. : в 4 ч. / Белорус.гос. ун-т физ. культуры ; редкол. : Т. Д. Полякова (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУФК. - 2017. – Ч. 2. – С.293-295.

39. Обожина, Д. А. Роль руководителя физкультурно-спортивной организации в привлечении населения к активным занятиям физической культурой и спортом / Д. А. Обожина // Материалы очно-заочной научно-практической конференции, проводимой в рамках госбюджетной инициативной темы с региональным участием (Екатеринбург, 27 января 2014 г.). – Екатеринбург: УрФУ. - 2014. – С.13-16.

40. Обожина, Д. А. Управление физкультурно-спортивной организацией : учеб. пособие / Д. А. Обожина. М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 76 с.

41. Общероссийский классификатор услуг населению» ОК 002-93 (ОКУН) (утв. Постановлением Госстандарта РФ от 28.06.93 N 163) (ред. от 14.04.2006).

42. Объедкова, Л. П. Маркетинг как необходимый элемент стратегического управления спортивной организацией / Объедкова Л. П., Логинова О. А. // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 8 (73). - С. 635-639.

43. Огвоздин, В. Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: учебн. пособие. / В. Ю. Огвоздин. — М. : Дело и сервис, 2017. – 450 с.

44. Орлова, Л. Н., Предпринимательство в спорте или как формируется конкурентоспособность спортивных организаций / Л. Н. Орлова, С. А. Остроухов // Российское предпринимательство. - 2017. - №3. - С. 45 – 52.
45. Очиров, И. М. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / И. М. Очиров // Вестник Бурятского государственного университета. - 2014. - № 5. - С. 98-101.
46. Пасечник, П. В. Формирование концепции менеджмента в сфере физкультурно - спортивных услуг / П. В. Пасечник // Аспирант. - 2016. - № 9 (25). - С. 108-110.
47. Попова, А. А. Оценка эффективности коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации / А. А. Попова. // Экономика и бизнес : теория и практика. - 2015. - № 9. - С. 78-82.
48. Попова, Е. А. Оценка эффективности коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации / Е. А. Попова, В. Р. Шакиров // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 2-1 (79). - С. 963-966.
49. Попова, Е. А. Проблемы развития стратегического менеджмента спортивной организации / Е. А. Попова, А. Ю. Егоров, А. Кучеренко // Инновационная экономика и современный менеджмент. - 2015. - № 1-2 (3). - С. 35-46.
50. Приказ Минздравсоцразвития России №597н от 19 августа 2009 г. Об организации деятельности центров здоровья по формированию здорового образа жизни у граждан Российской Федерации, включая сокращение потребления алкоголя и табака. Зарегистрировано в Минюсте 25 сентября 2009, № 14871. [Электронный ресурс] Режим доступа : <http://www.minzdravsoc.ru/docs/mzsr/orders/930/?plus=1>.
51. Приказ Минздравсоцразвития РФ от 10.06.2009 N 302н (ред. от 19.08.2009) О мерах по реализации Постановления Правительства Российской Федерации от 18 мая 2009 г. N 413 О финансовом обеспечении в 2009 году за счет ассигнований федерального бюджета мероприятий, направленных на формирование здорового образа жизни у граждан Российской Федерации, включая

сокращение потребления алкоголя и табака" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 18.06.2009 N 14111). [Электронный ресурс]
<http://www.minzdravsoc.ru/docs/mzsr/orders/855/?plus=1>.

52. Пузрова, Е. Г. Менеджмент управления организацией / Е. Г. Пузрова, Т. К. Миридонова // Методическая разработка. – Перевоз : Перевозский строительный колледж, 2011. – 15с.

53. Рябенко, Г. В. Технология менеджмента физкультурно-оздоровительной организаци. автореферат. дис. кандидата педагогических наук / Волгогр. гос. акад. физ. культуры. Волгоград, 2014. – 25 с.

54. Садовников, Е. С. Системные механизмы организационно-управленческой деятельности по формированию здорового образа жизни молодежи / Е. С. Садовников, В. Н. Гуляихин // Теория и практика физической культуры. - 2015. - № 3. - С. 34-37.

55. Сведения о показателях (индикаторах) государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» в разрезе субъектов Российской Федерации. Режим доступа : URL : <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56605188/#ixzz4dgcs3OkI>.

56. Стандартизация и сертификация в сфере услуг, учебн. пособие / под ред. А. М. Ракова. - М. : Академия, 2004. — 208 с.

57. Степанова, О. Н. Маркетинг и менеджмент в деятельности физкультурно-спортивных организаций: Учебное пособие. В 2 ч. Ч. I. / О. Н. Степанова.— М. : Прометей, 2012. — 224 с.

58. Степанова, О. Н. Маркетинг и менеджмент в деятельности физкультурно-спортивных организаций: учебное пособие. В 2 ч. Ч II. / О. Н. Степанова. - М. : МПГУ, 2012. 221 с.

59. Тимофеев, А. С. Менеджмент физкультурно-спортивных организаций / А. С. Тимофеев // В сборнике: Совершенствование системы подготовки кадров по единоборствам материалы кафедральной научно-практической конференции. - 2017. - С. 43-50.

60. Тимофеев, А. С. Менеджмент физкультурно-спортивных организаций / А. С. Тимофеев // В сборнике : Цифровое будущее инновационной экономики России межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. Москва. - 2018. - С. 317-322.
61. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы»: утвержд. постановлением Правительства Российской Федерации от 21 января 2015 г. № 30. URL: <http://government.ru/media/files/x7uHn4HpRIM.pdf>. [Дата обращения 15.12.2018].
62. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 N 329-ФЗ (последняя редакция) 4 декабря 2007 года N 329-ФЗ.
63. Филоненко, Н. В. Противоречия спортивной науки с практикой управления физической культурой и спортом: реальность, право, аргументы и факты / Н. В. Филоненко // Спорт : экономика, право, управление. - 2017. - № 2. - С. 32-36.
64. Филоненко, Н. В. Развитие платных услуг физической культуры и спорта в бюджетных физкультурно - спортивных комплексах : мнение экспертов / Н. В. Филоненко // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. - 2016. - № 48. - С. 251-259.
65. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг, 2-е изд. / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик // Издательство : Питер, 2002.- 752 с.
66. Хафизова, Г. Б. Основные принципы и соглашения всемирной торговой организации / Г. Б. Хафизова // Вестник УГАЭС. Наука. Образование. Экономика. Серия : Экономика. – 2012. - № 1 (1). – С.30-34.
67. Чернов, Д. С. Социально-экономическая эффективность спортивного маркетинга / Д. С. Чернов // В сборнике : Промышленное развитие России: проблемы, перспективы Труды XII Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов : В 3 томах. Кафедра экономики предприятия. - 2014. - С. 142-147.

68. Чеснова, Е. Л. Предпринимательство в сфере физической культуры и спорта : учебно-методическое пособие / Е. Л. Чеснова, В. И. Лебедев. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. - 113 с.
69. Шерин, В. С. Менеджмент физической культуры и спорта : Учебное пособие / В. С. Шерин. – Томск : Томский государственный университет, 2010. - 124 с.
70. Шинкевич, А. И. Экономическое содержание инфраструктуры сферы спортивных услуг / А. И. Шинкевич, Р. У. Ногуманов // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 8. – С. 1413-1420.
71. Щукин, Е. А. Оценка качества физкультурно-оздоровительных услуг плавательного бассейна гостиничного комплекса // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 10. – С. 38–42.
72. Менеджмент организации : учеб. пособие / И. Б. Тесленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2014. – 163 с.
73. Ямпольская, Д. О. Проблемы и перспективы развития организации / Д. О. Ямпольская // Гуманитарные, социально - экономические и общественные науки. - 2015. - №9. - С. 204-210 /.
74. Cronin, J. J. Measuring Service Quality : A Reexamination and Extension / J. J. Cronin, S. A. Taylor // Journal of Marketing. -2014. – Vol. 56. - №3. – P. 55-68.
75. Johnston, R. The Determinants of Service Quality: Satisfiers and Dissatisfiers. // International Journal of Service Industry Management, 2015. – Vol. 6, № 5. – P. 53-71.
76. Parasuraman, A. SERVQUAL : a multiple item scale for measuring consumer perception of service quality / Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L. // Journal of Retailing, 2018. – Vol. 64, № 1. – P. 12-37.

ПРИЛОЖЕНИЕ

**за счет приносящей доход
деятельности**

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия) разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Стимулирующие выплаты					Компенсационные выплаты			Всего, руб. (гр.5+гр.6+гр.7+гр.8+гр.9+гр.10+гр.11+гр.12+гр.13) x гр.4	Примечание (ФОТ на 12 месяцев)
Наименование	код				повышающий коэффициент	За опыт работы (почетные звания, классность)	Молодой специалист (50%)	за напряженность и особый режим работы (15%)	Ежемесячная надбавка тренерам-за спортивные разряды	за тяжелые, вредные и опасные условия труда (12%)	Выплаты за работу в ночное время (35%), праздничные дни (100%)	районный и северный коэф-т (60%)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Административно-управленческий персонал	1	Ген. директор	1	20 000								12 000	32 000	384 000
		Заместитель директора по финансам	1	15 000								9 000	24 000	288 000
		Заместитель директора по тренировочной деятельности	1	15 000								9 000	24 000	288 000
		Заместитель директора по АХЧ	1	10 000								6 000	16 000	192 000
		Юрисконсульт II категории	1	10 000								6 000	16 000	192 000
		Специалист по связям с общественностью	1	5 000								3 000	8 000	96 000

ИТОГО ПО АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ ПЕРСОНАЛУ			6	75 000								45 000	120 000	1 440 000
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Отдел обслуживания	2	Экспедитор	5	5 000								15 000	40 000	480 000
		Охрана	3	6 000								10 800	28 800	345 600
		Ремонтная бригада	2	5 000								6 000	16 000	192 000
		Техничка	8	5 000								24 000	64 000	768 000
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ ОБСЛУЖИВАНИЯ			18	21 000								55 800	148 800	1 785 600
Отдел бухгалтерского учета	3	Главный бухгалтер	1	10 000								6 000	16 000	192 000
		Бухгалтер I категории	1	6 000								3 600	9 600	115 200
		Бухгалтер II категории	2	5 000								6 000	16 000	192 000
ИТОГО ПО ОТДЕЛУ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА			4	21 000								15 600	41 600	499 200
Отдел администрирования	4	Кассир-адм	10	9 000								45 000	135 000	1 620 000
ИТОГО ОТДЕЛУ АДМИНИСТРИРОВАНИЯ			10	9 000								45 000	135 000	1 620 000
Тренерский состав	5	Тренер	40	10 000								240 000	640 000	7 680 000
ИТОГО ПО ТРЕНЕРСКОМУ СОСТАВУ			40	10 000								240 000	640 000	7 680 000
ИТОГО ПЛАНОВЫЙ ФОНД:			78	136 000								401 400	1 085 400	12 024 200

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма
Кафедра теоретических основ и менеджмента
физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ В.М. Гелецкий
« _____ » _____ 2020 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ УЧРЕЖДЕНИЕМ НА ПРИМЕРЕ
ФУТБОЛЬНОЙ ШКОЛЫ «ЮНИОР» г. КРАСНОЯРСК

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель Злотников канд. экон. наук, доцент М.С. Злотников

Выпускник



И. В. Семенов

Рецензент



канд. пед. наук, доцент Н.В. Соболева

Нормоконтролер



Д.О. Лубнин

Красноярск 2020 г